

ソーシャル・エンタープライズにおける 組織形態の多様化

Diversification of the Organizational Form in Social Enterprises

許 伸 江
Nobue KYO

要 約

社会的課題をビジネスにより解決するソーシャル・エンタープライズが存在が注目を集めている。本稿では、多様化する社会的課題に対し、多様化する組織形態を活用して事業を行う5社の事例を取り上げる。例えば、株式会社でありながら、「所有と分配の分離」を定款で定めることで「非営利株式会社」を設立し、まちづくりに挑む企業も存在する。こうした様々な取り組みを行う事例の考察から、企業が本業を活かしながら社会的課題を解決する仕組みをいかに作り上げているか、そこにおける課題は何かを導き出す。

1. はじめに

社会をとりまく課題が多様化する中、今までのように「政府か企業か」という二分法では対応しきれない社会的課題が浮き彫りになってきている。そうした社会的課題の解決をミッションとして事業を行うソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）およびその担い手であるソーシャルアントレプレナー（社会起業家）が注目を集めている。

日本においては、1998年の特定非営利活動促進法や2006年の会社法施行等を契機に、より多様な組織選択が可能となった。多様化する社会的課題の解決をミッションに掲げ、様々な工夫をこらして社会的事業を展開するソーシャル・アントレプレナーが増加している。本稿では、5社の事例を取り上げ、本業と社会的事業をいかに組み合わせているかに注目する。社会的ミッションに応じた組織選択について考察をすることで、ソーシャル・エンタープライズの課題や今後の

可能性について考察することが目的である。

キーワード：ソーシャル・エンタープライズ、組織形態、非営利型株式会社

2. 問題の背景

ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）と呼ばれる分野のビジネスについて、日本でも関心が高まっている。しかし企業の社会性と営利性に関する研究は、決して新しいものではない。例えば企業の社会的責任（CSR）については、経営学の分野で 1920 年代から演繹的・規範的な方法論で研究が行われてきた¹。しかし今日、市場の失敗、政府の失敗という現実直面する中で、多様な社会的課題を解決する担い手の登場が不可欠となっている。世界的にみても、社会的貢献の国際規格である ISO26000 が作成されるなど、改めて第三の経済の可能性の期待と注目が集まっている。EU では、経済の活性化と共に「社会的課題」を重視するため、社会的企業への関心と積極的な対応が進んでいる。例えば英国では、2005 年の CIC（Community Interest Company）の法制化などの社会的企業推進政策が実施され、公益のための組織が増加している（三井, 2014）。

一方、日本においては「CSR 元年」といわれる 2003 年から 10 年が経過した。伝統的な地域社会の崩壊など多くの課題を抱える中、それに対応する新たな社会的企業・社会的組織の存在が注目を集めているといえる。例えば、東日本大震災の被災地では、大学生や女性、シニアなど、多様な主体がソーシャル・エンタープライズを展開し、地域再生へと乗り出している。こうした例にみられるように、地域の課題を解決する小規模な社会的企業の存在感が増してきている。

1998 年の特定非営利活動促進法の制定以来、NPO 法人の認証数は増加の一途をたどり、約 5 万件に達した。それに加え 2006 年の会社法改正により、合同会社（日本版 LLC）の設立が可能となるなど、組織形態の選択肢が増えている。組織設立の簡素化や、税制面での優遇など、社会的起業には追い風が吹いているともいえよう。こうした中、法律上の組織形態を超えて、自ら定款において配当に関する制約を設けることで、利益追求を目的としない非営利型株式会社も出てきている。本稿では、こうした事例を見ていくことで、ソーシャル・エンタープライズの現状や課題、今後の可能性について考察していく。

3. 先行文献のレビュー

社会的課題を解決する主体に目を向けると、ソーシャル・アントレプレナー、ソーシャル・ビジネス、ソーシャル・エンタープライズ、コミュニティ・ビジネスなど、多様な言葉が使われている。また、組織形態に目を向けると、NPO 法人、特例子会社、合同会社、株式会社というように、多様な法人形態の中からミッションに適した組織を選択できる。以下では、本報告でとりあげるソーシャル・エンタープライズに関わる先行文献のレビューによる概念整理を行うことにする。

3-1. ソーシャル・エンタープライズとは

ソーシャル・エンタープライズとは、「課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体（谷本, 2006, p.2）」である。その基本的特徴は、①社会性、②事業性、③革新性を備えている点にある。①社会性とは、社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとしていることを意味する。②事業性とは、社会的ミッションをビジネスにし、継続的な事業活動を進めることを意味する。そして③革新性とは、社会的事業を通じて新たな社会的価値（ソーシャル・イノベーション）を実現することを意味する。

一般企業とソーシャル・エンタープライズの違いについて、谷本（2006）は①政府・行政の対応を超える領域、②市場の対応を超える領域を担うのが社会的事業であると述べている。しかしながら、塚本・山岸（2008）が指摘するように、一般企業との違いは実際には曖昧な部分が多い。社会的活動に従事する「営利組織」と、商業的活動に従事する「非営利組織」が両極にあるとすると、その中間に「ハイブリッド組織」が存在し、ソーシャル・エンタープライズはその連続体であるという定義が学術的に用いられている。そして其々の境界線が曖昧であることが、ソーシャル・エンタープライズの活動領域がグレーゾーンと呼ばれる所以である。

また、ソーシャル・エンタープライズが「非営利形態であれ、営利形態であれ、社会的事業に取り組み、社会的課題の解決に向けて新しい商品、サービスやその提供の仕組みなど、ソーシャル・イノベーションを生み出す事業体（谷本, 2006, p.13）」であるならば、一般企業による CSR もソーシャル・エンタープライズの一部と考えることができる。従って、一般企業が本業を活かしながら社会的貢献を行うことも、事業型 NPO がビジネスに近い形で社会的事業を行うことも、ソーシャル・エンタープライズの一部と考えられる（図1）。

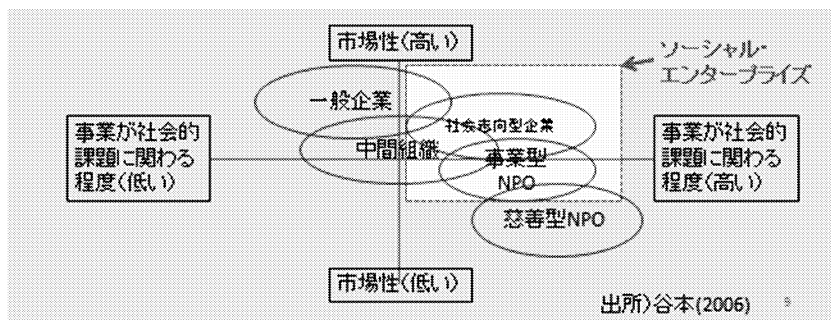


図1：ソーシャル・エンタープライズの位置づけ

3-2. ソーシャル・エンタープライズにおける法人格選択と資金調達

ソーシャル・エンタープライズの運営において、避けて通れないのが資金調達である。採算性を確保することが難しい分野での事業であることが多いため、事業への共感や支援を幅広く得ることが重要となる。それに深くかかわるのが、法人格選択の問題である。

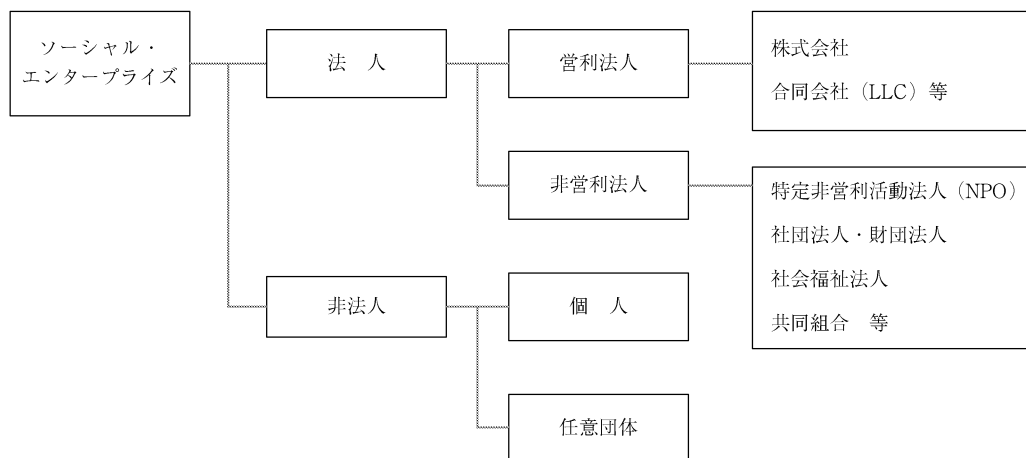


図2：事業体の分類

(出所：関内イノベーションイニシアティブ株式会社, 2014, p.37)

図2にあるように、事業を大きく分けると法人と非法人に分けることができ、さらに法人は営利法人と非営利法人に分類される。ここで営利法人とは、利益を構成員に分配可能な法人を指し、非営利法人とは、利益配分が規制されている法人を意味する。その上で、意思決定の仕組みや情報開示等が各々の法人格において異なってくる。重要な相違点は、営利法人は株式発行が可能であるが、非営利法人は株式発行ができず、会費や寄付受入れ、借入金などによる資金調達が中心

となる。

こうした明確な制度上の違いが生じているが、本稿で後に取り上げるプラットフォームサービス株式会社は「非営利型株式会社」という独自の組織形態を選択してまちづくりを遂行している。あくまで株式会社であるが、営利追求を目的とせず、定款に株式所有制限、配当制限を記載することで「所有と分配の分離」のかたちをとっている。このように、現実には様々な工夫により、掲げるミッションを遂行するために柔軟な選択および行動をするソーシャル・アントレプレナーが存在する。以下では、営利と非営利の中間に位置するグレーゾーンにあるソーシャル・エンタープライズの事例をみていくことにする。

4. ソーシャル・エンタープライズの事例

4-1. 既存の組織形態の中で CSR を行う例：ソーケングループ²

- ・ 従業員 80 名、1967 年設立、本社：東京都中央区
- ・ 本業は内装業、CG 制作業。2 代目社長の有吉徳洋氏による多様な CSR に取り組む

グループ内 3 社（株式会社ソーケン、株式会社ソーケン製作所、プロシード株式会社）のそれぞれが本業を生かした継続的 CSR を実現している例である。例えば、東北応援（被災地での雇用創出、仮設住宅の内装工事等）や児童養護施設の支援、環境問題への取り組み（間伐材利活用）など、その他多方面の CSR を展開している。自社内のサロンにおいて毎月 1 回以上の社会貢献イベントの開催を継続しており、利益は復興支援のために寄付している。また、有吉社長は社会貢献がテーマのラジオ番組の司会を務め、毎回多彩なゲストを呼び、社会的事業に関する内容を掘り下げている。

有吉社長がこうしたソーシャル・エンタープライズに舵を切った契機は、創業者である父が急逝し、その後見つけた父の手帳の中にあった「自社と関わる人を幸せにする」との想いを汲み取ったことにある。CSR を始めた当初は古株社員の反発があったが、その後継続する中で、社員が自社に誇りをもる企業へと変化していった。多彩な CSR 活動が評判となり、本業への好影響（指名による受注）を与えるに至っている。現在も、他の中小企業と CSR 活動での連携が拡大中である。

本ケースは、既存のままの中小企業の組織で、本業を活かした形で CSR 活動を行う例である。会社のミッションが社会貢献を前提としており、事業の隅々に社長の理念をいきわたらせている。従業員は約 80 名で、経営資源に余裕のある事例といえる。広告費を多く使って大企業と競争するというより、地域への復興ボランティア、NPO 活動への参加等、会社が外部の組織と組むこ

とで、独自の社会貢献を担っている。結果的に、自社のアピールが可能となり、広報戦略としても CSR を有効活用していることになる。また、社員教育としても有効であり、「自社に誇りをもてた。」「家族に自慢できる会社だ」との声が社員から聞こえている。社長のフットワークの良さ
と社員への CSR 意識の浸透により、社外の社会的事業との結びつきが次々と広がり深まっている。

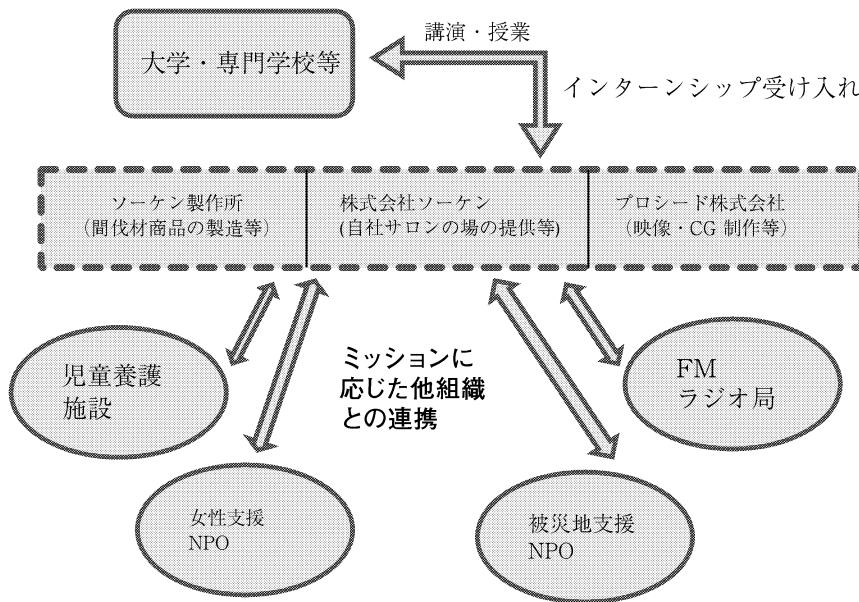


図3：ソーケングループにおける社会貢献活動の連携

4-2. 本業への浸透と他組織との連携の両立の例：株式会社 大川印刷³

- ・ 従業員 43 名、創業 1881 年、本社：神奈川県横浜市
- ・ 6 代目社長の大川哲郎氏による「印刷を通じた社会貢献」を目指す、「ソーシャルプリンティングカンパニー」

本業の印刷業においては「エコライン」の発想のもと、エコ用紙（用紙の選択）→エコ印刷→エコ製本→エコ配送（及び営業活動）の流れを実現している。地球温暖化をはじめとする様々な環境問題に対し、持続可能な循環型社会を形成していくためのプロセスを取り入れている。また、見やすさへの配慮（メディア・ユニバーサル・デザイン：MUD）といった本業に関わる社会貢献はもとより、様々なプロジェクトを継続して行っている。東北被災地支援（倒壊したお寺の木でギターをつくり、震災の記憶を語り継ぐ）や、食材ピクトグラム等の活動など多彩である。また、社内報「CSR の和」や社外向けの「CSR レポート」も継続的に発行し、情報発信に努めている。

印刷業というのは、どの業界においても何らかのかたちで関わるができる分野である。例えば大川印刷では、公民連携事業として、NPO 法人インターナショナル、株式会社 NDC グラフィックス、横浜市共創推進事業本部とともに、ピクトグラムの開発と実用に向けた活動を行っている。「食材ピクトグラム」とは、宗教や体質などの理由で「食べられない食材」のある人も安心して食事ができるよう、料理の使用食材を示す絵文字のことである⁴。得意分野を持ち寄って連携することで、さらなる社会的事業への広がりを実現してきている。特に印刷業は様々な業界や企業と連携を組みやすいのが特徴であり、今後もさらなる CSR 活動の発展可能性を秘めている。

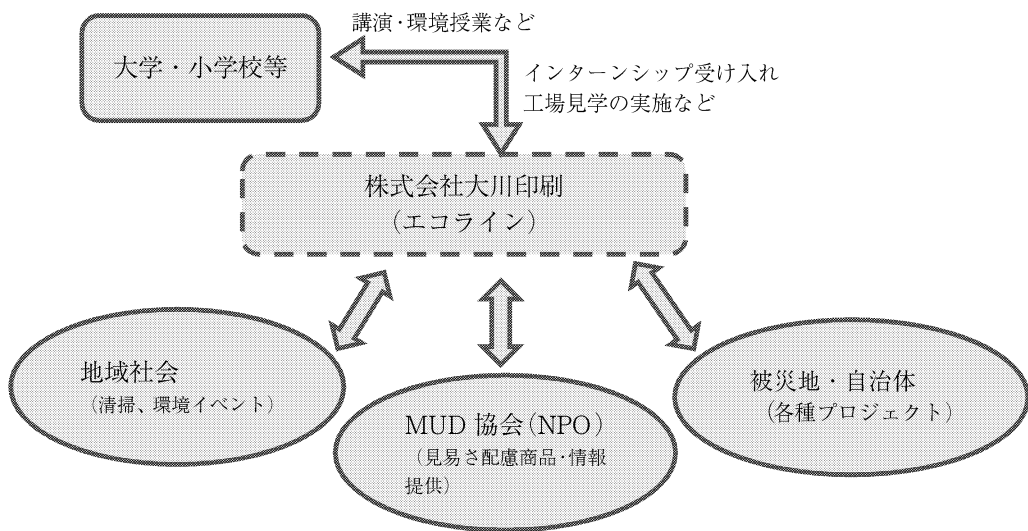


図4：株式会社大川印刷の社会的貢献活動

4-3. 既存の NPO 法人のネットワークを活用する例：山口産業株式会社⁵

- ・ 従業員 3 名、1962 年設立、本社：東京都墨田区
- ・ 本業は国産豚皮なめし・染色・加工業。2 代目社長とその長男の専務取締役の山口明宏氏が中心となり、環境に優しいなめし技術（非クロム）「ラセッターなめし製法」を独自開発し、エコレザーとして注目を集める。

専務の山口氏は、全国に被害が広がる、害獣（猪・鹿等）の皮をラセッターなめし製法で高品質の皮革として生まれ変わらせ、産地の地域資源として活用してもらう取組み「MATAGI プロジェクト」の遂行者（2008 年～）である。NPO・学校等のメンバーを中心に 2013 年 4 月より実

行委員会として組織化し、2014年12月現在、全国60か所以上の産地や団体を支援し、廃棄物の地域資源化、雇用創出の役に立っている。当初は、純粋にビジネスとして害獣の皮を扱う試みであったが、既存の流通にのりづらい革のため、既存の間屋にはことごとく取扱いを断られた。すなわち納期、サイズの不揃いにより価格設定が困難となることや、野生動物は傷が多いため、安定供給が難しく、それらの要因がネックとなった。そこで山口氏は販売目的での活動をやめ、産地に革を素材として返す社会的事業としてスタートすることにした。1枚につき、初回1万円、2枚目以降5千円を受け取るしくみである。

墨田区の豚皮なめし業は、全国シェア1位を誇るが、最盛期に比べ10分の1に減少している。山口産業も、かつて1日500枚を1つのドラムでなめしていたが、取引先の減少で現在は週に2回、300枚ずつの量しかなめしていない。その空き容量にイノシシや鹿の皮を一緒に入れて処理することを始めた。追加のコスト負担はなく、むしろ遊休設備の有効活用がこの活動のきっかけといえよう。

この例は、本業の内容に直結する社会貢献事業だが、対象とする社会的課題が大きく、1社では対応が難しいため、「NPO法人 革のまちすみだ」を立ち上げ、多様な応援者たちを集めている（異業種企業、学生、行政、他のNPO法人など）。そして、既存のNPO法人の全国に網羅されたネットワークを今後活用することで、各地の害獣被害への対応を行っていく予定である。

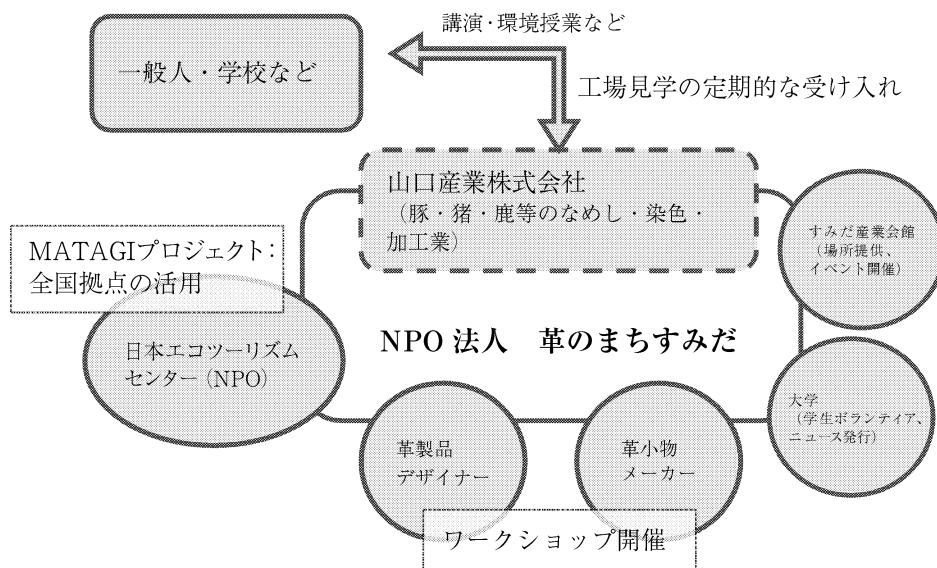


図5：NPO法人革のまちすみだの活動内容と各種連携

4-4. 全ての組織形態をグループ内に組み込み、公共を担う例：株式会社 ISFnet⁶

- ・ 従業員 1,870 名（グループ全体 3,023 名）、設立 2000 年、本社：東京都港区
- ・ 創業者：代表取締役社長 渡邊幸義氏
- ・ 事業内容：IT システムの設計、施行、保守およびメンテナンス業

障害者の就労支援業、人材派遣業、グループホーム事業、保育事業、飲食店の経営等

創業当時、知名度が低い企業であったため、IT 関連エンジニアが集まらず、ニートやフリーターを採用したのがきっかけとなり、履歴書を一切見ずに採用する 5 大雇用（ニート、フリーター、障害者、ワーキングプア、シニア、引きこもり）をスタートした。その後、20 大雇用⁷を目指している。国内外に 26 か所の拠点を持つ。また、グループ内では、一般社団法人、NPO 法人、特例子会社等、目的に応じて法律に基づく多様な組織形態を網羅している。一時的に働けない人でも、グループ内のどこかの組織に属し、調子が良くなれば一般社員に復帰するということが可能となるしくみの構築を達成している。

株式会社 ISFnet は、創業以来成長を続けている。それだけ障害者雇用ニーズが高いことを示しているのと同時に、これだけ本気で障害者雇用を本業にしている企業がまだ少ないことも示している。グループの中ではほぼすべてのタイプの組織形態の会社を持ち、ミッションに応じた柔

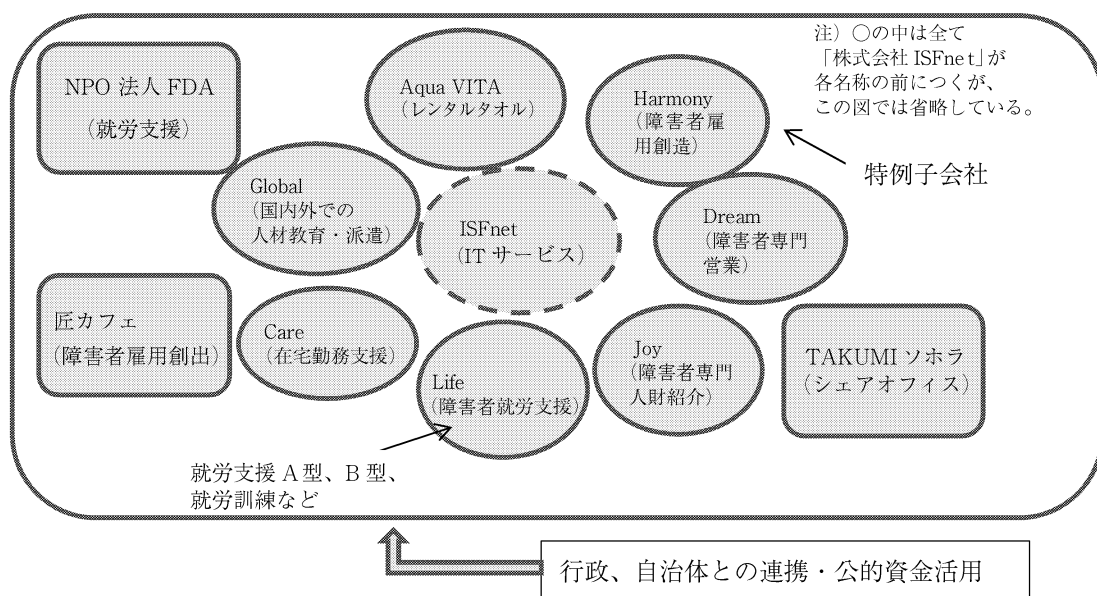


図6：ISFnet グループの多様な組織形態とミッション

軟な企業経営が行われている。また、他社の「障害者雇用率の達成⁸」をサポートする事業も手掛けるなど、障害者雇用に関するトータルサポートを実現している。また、障害者雇用は日本にとどまらず、世界共通の社会的課題でもある。そのため、韓国、中国、ベトナム、マレーシア、シンガポール、インド等においても海外拠点を設置している。

この事例の場合、障害者雇用という社会的課題を本業そのものに行っているため、法律に基づく公的資金を積極的に活用している。国や自治体と連携し、事業を予算化するなどして、政府でも企業でも真正面から取り組むことが難しい障害者雇用という社会的課題を、ソーシャル・エンタープライズとして解決するであるといえよう。

4-5. まちづくりをミッションに非営利株式会社を設立した例：プラットフォームサービス株式会社⁹

- ・「ちよだプラットフォームスクエア（CPS）」運営
- ・目的：千代田区中小企業センタービルの稼働率向上、新しい産業集積の創出、コミュニティの活性化

「家守による協働型タウンマネジメント」というコンセプトにより、「千代田区中小企業センタービル」を、区に代わってCPSが運営し、まちづくりの拠点となるプラットフォームに生まれ変わらせた事例である。この例は、行政機能の代替、民間領域での公共性がポイントである。現在では黒字化を達成・維持しており、千代田区の中小企業センタービルに家賃を払い運営する仕組みを構築させてきた。稼働率の低い公共施設を民間の力とアイデアを活用してコンバージョン（用途転換）し、官民連携でまちづくりを推進している。起人（役員）はIT起業家、中小企業の社長、設計事務所社長、公認会計士の4名が得意分野を発揮して起業したまちづくり会社である。

中心メンバー4名はそれぞれ本業を持つ中小企業経営者であるが、自分たちの出資や地域の人から集めたファンド等により「まちづくり」が目的のシェアオフィス事業を運営している。その際、株式会社でありながら、定款に要件を付加することで、株主より社会的メリットに優先順位をつけた「非営利型株式会社¹⁰」を選択した。田辺恵一郎会長によれば「自治体が抱える業務を積極的に開放すれば、地域での起業は増加するはずだが、営利企業はその役割を担うことになじまない場合が多いから、ソーシャル・ビジネスやコミュニティ・ビジネスの起業に期待したい」と述べている（田辺, 2014）。結果として、独自の運営方法、社会的事業経営が功を奏し、近隣の空きオフィスにも事業は拡大中である。「千代田区の空きビル対策とまちづくり」という社会的課題の解決を民間の力により実現した例である。中小企業の経営者が連携し、自治体ともよき関係を築き上げながら、本業を通じて得た知識や経験を活かし、「やりがいや達成感を求めて」社会的

課題を解決している例といえよう。

この事例の重要な点はやはり「非営利型株式会社」の選択である。この点について、5. でみていくことにする。

5. 事例考察

5－1. 非営利株式会社という選択

事例の5つ目でとりあげたプラットフォーム株式会社は、営利組織に分類される株式会社という組織選択をし、定款において分配制限を付けることで「所有と分配の分離」を実践している。

非営利型株式会社とは、跡田・渡辺（2004）が提案した新たな企業形態である。営利か非営利かという二分法では実態を反映していない現状に鑑みて、非営利と営利が同居した組織形態を提案したものである。法律で定める組織形態ではないため、あくまで定款に、株式所有制限、配当制限を記載することで成立するものである。また、配当をあてにしない、所謂「社会投資家」の存在がこの組織形態には必要不可欠である。CPS の設立にあたり資金調達が可能となった内訳は図7の通りである。

普通株（配当なし）		優先株（5%配当を目標）		
株式	発起人の役員 4 名の出資 1750 万円		1口50 万円で区内在住者 や区内事業者によりファ ンドを組成 3500 万円	7 0 0 0 万 円
	区内の事業者中心の出資 1750 万円			
融資	政策投資銀行 2500 万円	地元の興産信金 2500 万円	商工中金 2500 万円	7 5 0 0 万 円
	合計 1 億 4500 万円			

図7：CPSの資金調達の内訳

（出所：田辺（2012, p.71）を加筆修正）

ちよだプラットフォームスクエアのように「まちづくり」という公共の課題を民間の知恵で代替するためには、NPO 法人では資金調達が困難であり、営利追求型の株式会社ではミッションにそぐわなかった。そのため、会長の田辺氏を中心に、千代田区はもちろんのこと、なるべく区内の事業者や住民を巻き込むかたちで出資や融資を募り、一緒にまちづくりをしていくのだという意識を持たせたことが成功の要因であると考えられる。しかし、非営利型株式会社が他の地域で広がりを見せているかという点必ずしもそうではない。この組織形態が成り立つためには、まずは自治体が民間に潔く権限移譲をし、必要以上の口出しをしないことが重要である。そして先ほども述べたように、「社会投資家」ともよぶべき人達の資金をいかに調達するかが課題である。いかに共感をもってもらえるか、そして継続してまちづくりの意識をもってもらえるか、という点に工夫が必要なのである。

今後ますます重要となる、新たな「公共の担い手¹¹」が活躍するためには、多くの制約を克服することが求められる。

5-2. 本業との関わりと組織選択の多様性

他の4つの事例を振り返ると、それぞれが本業を活かした社会的貢献を行っている。本業の活かし方の違い、法律、資金調達などの事柄に鑑み、ミッションをいかにクリアしやすいかという点で組織選択を行っている。ソーケングループのように、本業そのものを無理なく活かす形で、他組織との連携を広げつつ深めていくやり方は、中小企業のような経営資源に制約がある企業組織には有効な方法であるといえよう。

ソーケングループより規模の小さい山口産業株式会社の事例は、全国や世界を対象にした社会的課題（獣皮活用）であるが、1社では行動範囲に限りがあるため、最大限他の組織や人材を活用する方法を見出してきた。

株式会社大川印刷の事例では、印刷業という、どのプロジェクトとも連携の可能性がある特徴を生かした社会貢献をしている。こうした中小規模のソーシャル・エンタープライズに共通する点は、社会的活動が本業への評判を呼び、社外的にも良い影響があること、そして社内的にも、従業員の満足度が向上し、ひいては顧客満足へとつながる可能性があることを示している。

ISFnet グループの事例は、障害者雇用という明確なミッションを本業そのものにして急成長を遂げた企業である。障害者雇用率の引き上げといった政策のもとで、実際には多くの企業が十分なノウハウや資金などを持ち合わせていないため、実現が難しい状況がある。そうした課題を、独自のマネジメント手法で解決している事例である。それは自社のみならず、他の企業が障害者雇用率を引き上げる際の様々なサポート業務へと進化している。公共が担うべき社会的課題に対して、企業の知恵と政府の補助金をうまく活用して雇用支援の輪を広げている。これは、最後の

事例のちよだプラットフォームスクエアと共通して、「新たな公共の担い手」としてのソーシャル・エンタープライズの使命を果たしていることになるといっても過言ではない。

6. おわりに

本研究では、多様化する社会的課題の解決に挑む5社のソーシャル・エンタープライズの事例をもとに、組織形態の多様化と実際の業務内容の工夫等について考察してきた。結論として、企業が選択できる組織形態は多様化してきており、解決すべき社会的課題も多様化している現状があること。その解決のために、法律や先入観を超えて、独自の企業努力により、多様な活躍を見せるソーシャル・エンタープライズが存在することが明らかになった。このように、多様化する活動や組織形態ゆえに、ソーシャル・エンタープライズの定義や行動範囲、イメージなどはあいまいにならざるを得ない状況にあるということもできる。

最後に、今後ますます重要性が増していくソーシャル・エンタープライズにおける課題について触れておきたい。日本においても、多くの企業が社会的貢献へ関心を持ち、社会貢献活動を行っている事例も増えてきている。本論文であげた障害者雇用に代表されるような福祉サービスは、特に今後ニーズのさらなる増大が見込まれる。政府に頼り切ることができない現状では、サービスの担い手の多様化と質の向上・維持がきわめて重要となる。しかし現実には、中島（2011）が述べているように「社会的企業の事業活動は、そもそも営利企業では十分に利益が確保できない分野で展開されており、事業収入の獲得には困難を伴う場合が多い。（中略）そのため、社会的企業が持続可能な事業体として活動するためには、その不利益を補完するような何らかの仕組みが必要とされている（p.18）」のである。

したがって、この点に関連していえば、我が国でのソーシャル・エンタープライズへのサポート体制の貧弱性を指摘することができる。すなわち、企業の“社会性”を評価できる人材や基準の不足である。金融機関のみならず、社会性を公平かつ公正に評価する意識を養う必要があるといえよう。また、人材育成という点でいえば、5社の事例からも見る事ができたが、社長のリーダーシップと熱い思いが会社を動かしている。こうした有能な社長によるリーダーシップの発揮とソーシャル・エンタープライズとしての組織運営がうまくいく場合は、決して多くはない。それには、きちんとビジネスとして事業化し維持運営していくためのスキルアップの仕組みを提供することや、経営者のサポート体制の整備が必要である。

現在、日本経済が直面する多種多様な社会的課題に対し、「企業か政府か」という二分法を超えて、社会的活動を活発に推進するソーシャル・エンタープライズの存在感は、今後ますます増していくことが期待される。

(謝辞)

本稿執筆にあたり、5名の社長にインタビューをする機会を頂いた。ご多忙の中、快くインタビューにご協力下さった方々にこの場をお借りして心から感謝の意を表したい。

【参考文献】

- ・ 足立辰夫編（2013）『サステイナビリティと中小企業』同友館
- ・ 跡田直澄・渡辺清（2004.3）「非営利型株式会社の提案－所有と分配の分離」『経済セミナー』Vol.590, pp.42-47, 日本評論社
- ・ 枝見太郎編（2006）『非営利株式会社が地域を変えるーちよだプラットフォームスキエアの挑戦』ぎょうせい
- ・ 奥野信宏・栗田卓也（2010）『新しい公共を担う人びと』岩波書店
- ・ —————（2012）『都市に生きる新しい公共』岩波書店
- ・ 重本直利（2009）「共生社会の経営学ー変化する「社会と企業」の関係性ー」『「社会と企業」の経営学ー新自由主義的経営から社会共生的経営へー』国本・重本・山崎、ミネルヴァ書房
- ・ 塚本一郎他（2004）『NPO と新しい社会デザイン』同文館
- ・ 田辺恵一郎（2014）「『非営利型株式会社』でまちを再生」『毎日フォーラム』4月号、pp.38-39, 毎日新聞社
- ・ —————（2012.4）「ちよだプラットフォームスキエアの社会的意義ー非営利株式会社が官民連携でまちづくりを实践ー」『新都市』vol.66, No.4, pp.70-74, 都市計画協会
- ・ 谷本寛治編（2006）『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』中央経済社
- ・ 中島智人（2011.2）「社会的企業研究に関する一考察ービジネス・モデルの視点からー」『産業能率大学紀要』第31巻第2号、pp.16-35.
- ・ 三井逸友（2014.3）「巻頭言」『フクシを変える 地域を変える 社会的企業ガイドブックー選ばれるまちづくりについて考えるー』関内イノベーションイニシアティブ株式会社
- ・ —————（2011）『中小企業政策と『中小企業憲章』ー日欧比較の21世紀』花伝社
- ・ 森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』
- ・ 湯川洋久（2005.2）「非営利株式会社は存立可能か」『経済セミナー』Vol.601, pp.40-43, 日本評論社
- ・ 渡辺清（2007.1）「非営利型株式会社の資本市場構想」『経済セミナー』Vol. 623, pp.43-49, 日本評論社

(注)

- 1 例えば森本（1994）。

- 2 ソーケングループには数年間に有吉社長と行動を共にし、話を伺う機会を多く得てきた。今回の事例考察では、特に2014年4月11日のインタビューをもとにしている。
- 3 株式会社大川印刷の大川哲郎社長には、2014年8月5日に単独インタビューを行った。
- 4 大川社長へのインタビューおよび当社のHP参照。
- 5 山口産業株式会社の山口明宏氏とは、数年間に渡りMATAGIプロジェクトを通じて多くの意見を伺う機会を得た。事例考察もこれまでの活動をもとに行った。
- 6 株式会社アイエスエフネットの渡邊幸義社長には2014年8月21日にインタビューを行った。また、グループ会社の訪問は、同日および8月29日にも行い、社内の様子や社員の方々へのインタビューも行う機会を得た。
- 7 ニート・フリーター、FDA(障害者)、ワーキングプア(働く時間に制約のある方)、引きこもり、シニア、ボーダーライン(軽度な障がいでは障がい者手帳を所持しない方)、DV被害者、難民、ホームレス、小児がん経験者、ユニークフェイス(見た目がユニークな方)、感染症、麻薬・アルコール等中毒経験者、性同一性障害、養護施設等出身の方、犯罪歴のある方、三大疾病、若年性認知症、内臓疾患、その他就労困難な方(失語症)のこと。
- 8 障害者雇用率制度(厚生労働省)により、常時従業員50名以上の民間企業では、労働者に占める身体障害者・知的障害者の割合を2%にすることが定められている。
- 9 プラットフォームサービス株式会社の田辺恵一郎会長とは、数年間に渡りお話を伺う機会を得てきた。今回の事例に関しては、主に2014年7月2日に田辺氏に行ったインタビューを参考にしている。ちよだプラットフォームスクエアの設立経緯などについては、田辺(2014, 2012)および枝見(2006)を参照した。
- 10 跡田・渡辺、2004)、湯川(2005)、渡辺(2007)などが提示した組織形態。所有と分配の分離を実現する組織といえる。事業は営利で、分配は非営利である。社会投資家の存在が前提となる。株主の権限が強く、ステイクホルダーの多い大企業では実現が困難な組織形態と言える。株主の少ない中小企業向けであり、今回のようにまちづくりをミッションとした場合には、公共の担い手としての組織が求められることから、有効的に機能している。課題は、法的には配当請求権を拒否できないこと、出資者の善意と協力を期待するしかないことが挙げられる。
- 11 「新しい公共の担い手」としてのNPO法人や中小企業など、民間の力には大きな期待が寄せられている。例えば、奥野・栗田(2012, 2010)および重本(2009)など参照。